بسمه تعالی

شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایــران
واحد مهندسی بازرسی خدمات

نقش خدمات پس از فروش و بررسی عملکرد آن در حوزه ی صنایع مصرفی



❖ نقش خدمات پس از فروش

بررسی تحولات سالهای اخیر نشان می دهد،که خدمات به صورتی وسیع گسترش یافته و این روند در سال های آتی با سرعت بیشتر توسعه می یابد.

مدیران موسسات تولیدی و خدماتی در کلیه بخش ها به تدریج پی برده اند که تنها کیفیت محصول نمی تواند موجب تمایز آن ها از دیگران شود بلکه باید کانون توجه را از بازار گرایی به مشتری گرایی تغییر دهند.

بسیاری از آن ها نه تنها تمام توجه خود را از بازار به مشتری معطوف کرده اند بلکه به حفظ مشتریان فعلی به عنوان استراتژی ارزان تر ،راحت تر و شاید سود آور تر و جذاب تر می نگرند در نتیجه به منظور پشتیبانی و تقویت خدمت گرایی برای جلب رضایت مشتریان، خدماتی نظیر: تحقیقات ،همایش ها، مقالات ،کتاب ها و دوره های آموزشی بیش از پیش شکل گرفته و گسترش یافته است.

تولیدکنندگان و فروشندگان کالاهای مصرفی نباید تصور کنند که با فروش محصول به مشتری ، مسئولیت آنها به پایان رسیده است .بلکه وظیفه دارند تا مجموعه ای از خدمات پس از فروش نظیر نصب محصول و اطلاعات تکنیکی نیز در اختیار مشتریان خود قرار دهند.

واحد مهندسی بازرسی خدمات

خدمت در نگاه سازمان ها

گرایشی که این روزها بیشتر سازمان ها از خود نشان میدهند ، تلاش برای بهبود تصویر سازمانی، افزایش رضایت مشتری و نگهداری آنها میباشد.

در ادامه ابتدا نقش خدمات پس از فروش را توضیح میدهیم و مدلی برای ارزیابی عملکرد خدمات پس از فروش گفته میشود . و سپس نتایج مطالعه تجربی که در این خصوص انجام شده است، آورده میشود.

۱– نقش خدمات پس از فروش

اصولاًخدمات از زمانی به وجود آمد که همکاری بین بنگاه های تولیدی و توزیع کنندگان کالا افزایش پیدا کرد. در سال ۱۹۶۹ بنگاههای تولیدی و توزیع کننده کالا به این فکر افتاده اند که همراه کالا خدماتی (خدمات پس از فروش ،خدمات در حین فروش) را ارائه دهند. به این دلیل که هم بتوانند مشتری را راضی نگه دارند هم فروش خود را بیشتر کنند که در نتیجه باعث کسب منفعت بیشتر برای آنان شود. از آن زمان بنگاه های تولید و توزیع کننده سعی کردند که ارائه خدمات هر روز بهتر از قبل گردد و به این ترتیب خدمات کم کم شکل گرفت.

امروزه خدمات مخصوصاً در کشور های پیشرفته به سرعت رشد و گسترش پیدا کرده و موّسسات خدماتی فراوانی دایر شده که کار های خدماتی را به بهترین وجه انجام می دهند.

در ارتباط با خدمات دو عامل اهمیت ویژه دارد که عبارتند از:

- ✓ ترکیب خدمات همراه کالا:

مصرف کنندگان برای خریدکالا یک سری معیار هایی را در نظر دارند .لذا تصمیم گیری درباره خدمات باید با نیاز های مصرف کنندگان هماهنگ باشد .باید بررسی شود که خریداران برای کدام نیازشان اهمیت بیشتری قائلند. عده ای از مصرف کنندگان نیاز به تحویل فوری دارند،ولی بعضی دیگر نیازمند مشاوره و اطلاعات فنی هستند ،در حالیکه بعضی دیگر خواهان نصب و یا آموزشهای لازم می باشند پس نیاز های خریداران متفاوت است و بر اساس این نیاز ها ، باید تصمیم گرفته شود که چه نوع خدماتی را باید همراه کالا ارائه نمود که بیشترین کارایی را داشته باشد. در مقایسه با رقبا خدمات باید منحصر به فرد و در سطحی به مراتب بالاتر از سطح ارائه خدمات تو.سط آن ها باشد.

واحد مهندسی بازرسی خدمات

✓ نحوه ارائه خدمات همراه کالا:

شرکت ها برای ارائه خدمات همراه کالا به سه روش می توانند عمل کنند اول این که بااستخدام و آموزش تعمیرکاران و اعزام آن ها به تمام نقاط تحت پوشش ،خدمات خود را ارائه میکنند .دوم این که شرکت می تواند از طریق واسطه ها همین خدمات تعمیرات را به مشتریان خود عرضه کند .و در آخر شرکت می تواند این خدمات را به شرکت های دیگر واگذار کند. اکثر شرکت های تولید کننده ،از راه حل اول استفاده می کنند .یعنی خود خدمات همراه کالا را عرضه می کنند .این شرکت ها با انجام خدمات تعمیراتی و فروش قطعات و لوازم مورد نیاز ،سود قابل توجهی عاید خود می کنند .در حقیقت بیش از ۵۰٪ منافع بعضی از شرکت های فروشنده تجهیزات از راه ارائه خدمات پس از فروش تأمین می شود.امروزه شرکت های خدماتی زیادی که به صورت مستقل اداره می شوند، وارد بازار شده و در زمینه ارائه خدمات تعمیر و نگهداری فعالیت می کنند.

با واگذاری ارائه خدمات به این شرکت ها ،سازمان مجبور نیست برای ایجاد واحد خدمات بعد از فروش هزینه کند و خدمات با هزینه پایین تر و زمان کمتر به دست متقاضی می رسد.



چگونگی فرآیند خدمات پس از فروش در سایر کشورها

یکی از گرایشهای مهم در ایالات متحده آمریکا رشد سریع خدمات بوده است در حال حاضر،مشاغل خدماتی ۷۷ درصد کل اشتغال و ۷۰ درصد تولید ناخالص ملی را تشکیل می دهد.در ۱۰ سال آینده خدمات ۹۰ درصد تمام مشاغل جدید را به خود اختصاص خواهد داد.

بسیاری از شرکت ها به این نکته پی برده اند که ارائه خدماتی دارای کیفیت ،می تواند مزیتی باشد که به فروش و سود بالاتری می انجامد .بعضی از موّسسات خدماتی به دلیل کیفیت عالی خدماتی که ارائه می کنند ،تقریباً افسانه ای شده اند،برای حصول به این هدف کافی است به انتظارات مشتریان ،پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود.

بنا به اظهار یکی از مدیران اکسپرس "فقط آنچه را که می توانید انجام دهید ،قول دهید و بیش از آنچه که قول داده اید ،عمل کنید "مشتریان غالباًخدمات ارائه شده یک موّسسه را با خدمات مورد انتظار خود مقایسه می کنند ،آنها در صورتی باز به این موّسسه مراجعه می کنند که خدمات ارائه شده بیش از خدمات مورد انتظارشان یا حداقل

برابر آن باشد .مثلاًشرکت جنرال الکتریک هر ساله حدود ۷۰۰۰۰۰ پرسشنامه به آدرس خانوارها ارسال می کند.این خانوارها با پاسخ هایی که به شرکت می دهند عملاً کارکنان خدماتی شرکت را از نظر عملکرد رتبه بندی می کنند .بدین ترتیب این وظیفه ارائه کننده خدمات است که انتظارات مشتریان خود را از کیفیت خدمات،مورد بررسی قرار دهند."

بنابراین کاملا مشهود است که خدمات پس از فروش نقش بسیار مهمی در تقویت فعالیت های بازاریابی و افزایش اعتماد و وفاداری مشتری در بلند مدت دارد. به همین دلیل ایجاد رابطه بنیادی با مشتری نهایی محصول بسیار حائز اهمیت است.

بصورت خلاصه میتوان گفت که سه نقش اساسی برای حوزه خدمات پس از فروش شرکت ها وجود دارد :

یک: این قسمت به عنوان واحدی تلقی میشود که بازخورهایش برای سایر قسمت ها نظیر واحد طراحی و تولید و فروش کاربرد زیادی خواهد داشت.

دومی: خدمات پس از فروش کسب و کاری به وجود می آورد که سود و درآمد خوبی را در کوتاه مدت و متعاقبا در بلندمدت ایجاد میکند.

سوم: خدمات پس از فروش نقشی استراتژیکی در بلند مدت برای افزایش رضایت مشتری و تصویرسازمانی شرکت نزد مشتریان میتواند ایفا کند.

۲– مدل ارزیابی عملکرد خدمات پس از فروش

درکل برای اندازه گیری عملکرد مدلهای مختلفی وجود دارد. البته کاربرد آنها برای خدمات پس از فروش بسیار متفاوت است .

یک مدل یکپارچه ای برای اندازه گیری عملکرد خدمات پس از فروش توسط Gaiardelli در سال ۲۰۰۵ ارائه شده است.



این مدل چندین مدل ارزیابی عملکرد را به یکدیگر مرتبط کرده است تا بتوان از آن در حوزه خدمات پس از فروش استفاده کرد.

این مدل به چهاربخش تقسیم شده است: سطح کسب و کار، سطح فرآیند، سطح فعالیت ، سطح توسعه و نوآوری

درسطح کسب و کار این مدل، عملکرد مالی به صورت کامل درنظر گرفته میشود که میتواند با شاخص هایی نظیر ROI و ROA سنجش شود. این موضوع دارای اهمیت است که بدانیم نتایج مالی، حاصل فعالیت های مختلف در فضای بازار و کسب و کار و همچنین استفاده بهینه از منابع میباشد.

سطح دوم، سطح فرآیند میباشد که باتوجه به نظر لینچ و کراس (سال ۱۹۹۱) این نتایج بستگی به میزان رضایت مشتری و انعطاف پذیری و تولید دارد.

سطح سوم که مربوط به سطح فعالیت میباشد، عملکرد واحد سازمانی خدمات از فروش را در یک مجموعه درنظر میگیرد. این موضوع بسیار دارای اهمیت است که بین فعالیت افرادی که وظایف آنها بگونه است که مستقیما روی رضایت مشتری تاثیر دارند و افرادی که صرفا کارهای اداری انجام میدهند ، تمایز قائل شد.

و نهایتا در سطح آخر میزان توسعه و نوآوری بررسی میشود.

بنابراین روشن است که برای ارزیابی خدمات پس از فروش، سطوح مختلفی باید مورد بررسی قرار گیرد و همچنین ابعاد عملکردی مختلفی نظیر مالی یا سودآوری تحلیل میشود.

۳- مثالی برای ارزیابی عملکرد

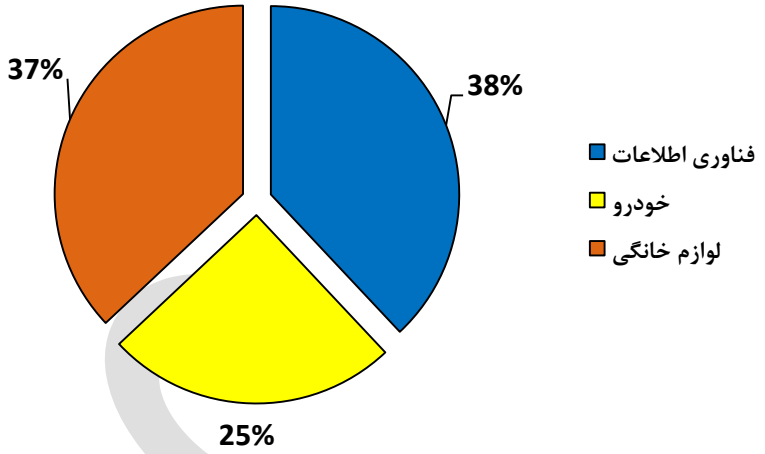
برای ارزیابی عملکرد خدمات پس از فروش، تحقیقی در کشور ایتالیا در سه حوزه ی : لوازم خانگی، فناوری اطلاعات و خودرو انجام شد.

در بررسی های اولیه حدود ۷۰ شرکت برای این تحقیق در نظرگرفته شد که نهایتا تنها ۴۸ عدد از آنها به عنوان نمونه در انتخاب شدند.

تعداد شرکت ها:

تقسیم بندی شرکت های موردبررسی به این صورت است:

حوزه های موردبررسی



❖ سطح کسب و کار

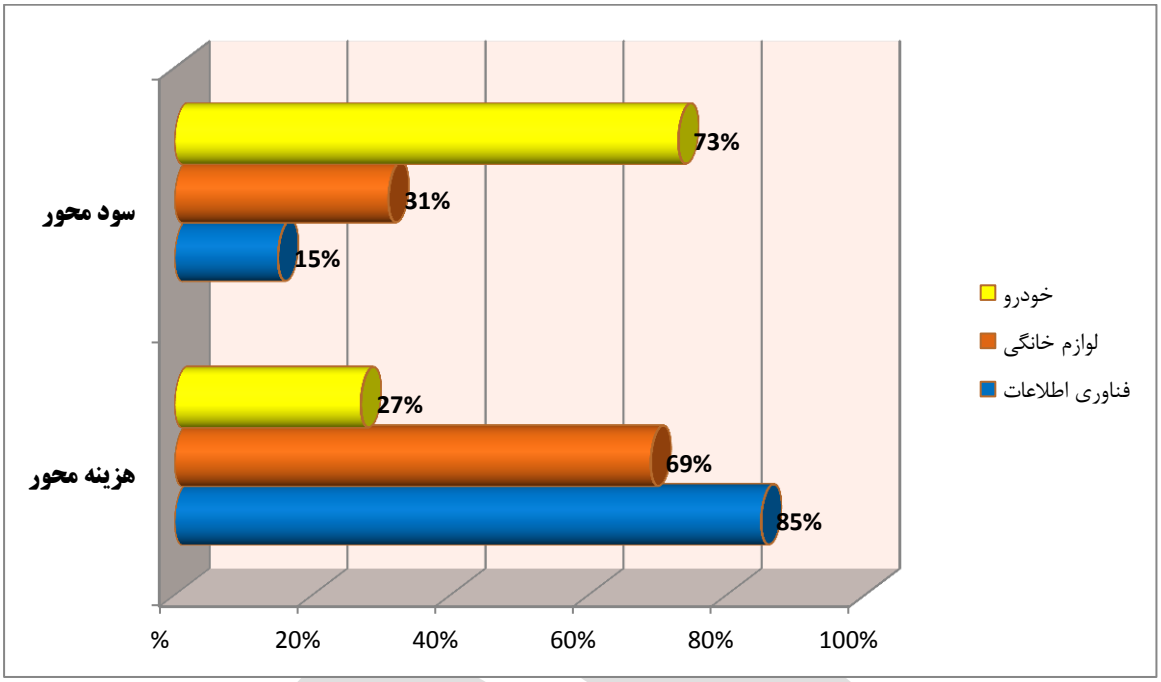
اندازه گیری عملکرد با استفاده از شاخص های مالی

در مورد شاخص های مالی، دو نوع رویکرد برای صنایع درنظر گرفته میشود: رویکرد هزینه محور ، رویکرد سود محور

نتایج نشان میدهد که شرکت هایی نظیرصنعت IT و لوازم الکترونیکی که هدف خود را از تمرکز بر خدمات پس از فروش، "بازاریابی و گسترش سهم در بازار" میگذارند ، ارائه این خدمت را به عنوان یک مرکز هزینه در نظر میگیرند . زیرا بیشترین تاکید آنها بر بر جنبه های غیر مالی، مانند رضایت مشتری میباشد.

ولی در مقابل، شرکت هایی که تمرکز اصلی حرفه شان را بر فروش و سود می گذارند ، خدمات پس از فروش را عمدتا به عنوان یک مرکز سود درنظر میگیرند. (نظیر صنعت خودرو سازی)

نتیجه بررسی شاخص های مالی و تعیین رویکرد صنایع مورد بررسی به صورت زیر میباشد:



همانطور که در نمودار مشهود است، در حوزه خدمات پس ازفروش، با توجه به دو رویکرد سود محور و هزینه محور ، صنعت خودرو بیشترین میزان سودآوری را دارا میباشد. و پس از آن نیز صنعت لوازم خانگی و سپس فناوری اطلاعات سودآور میباشند.

اندازه گیری عملکرد با استفاده از شاخص های غیرمالی

در بین تمام شرکت هایی که مورد بررسی قرار گرفتند ، اولین نتیجه ای که بدست آمد این بود که ۸ درصد از این شرکت ها سیستم ساختاریافته ای برای اندازه گیری عملکرد نداشتند. و حدود ۱۹ درصد از آنها نیز ساختار سازمان یافته ای برای سنجش عملکرد شبکه های تعمیرگاهی خود نداشتند.

ابعاد اندازه گیری عملکرد با استفاده از شاخص های غیرمالی ، شامل دو شاخص بهره وری و اثربخشی میباشد.

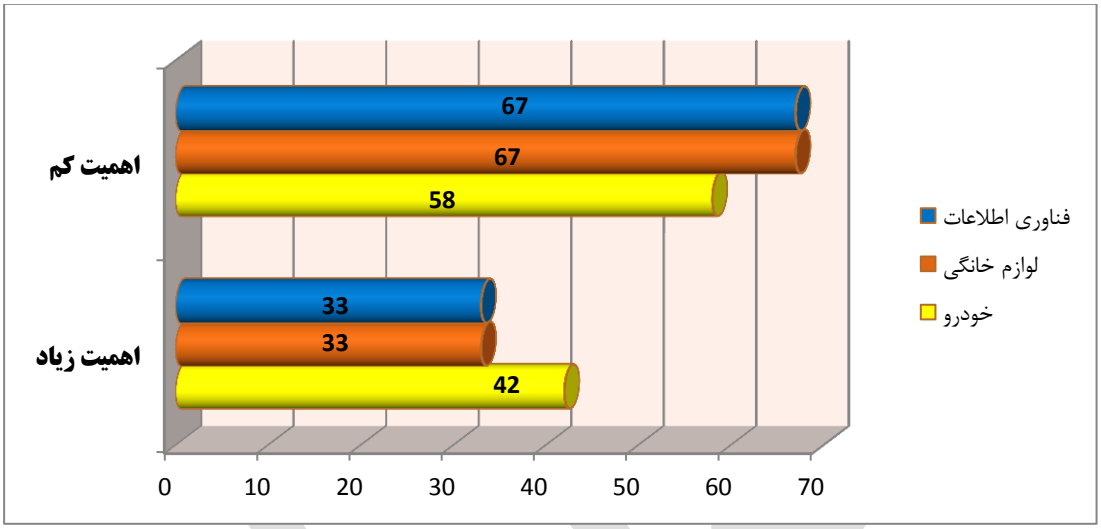
۶۴ از شرکت ها اثربخشی را به عنوان هدف اصلی ارزیابی عملکرد سیستم خدمات پس از فروش خود در نظر گرفته اند. (منظور ارائه خدماتی که به صورت مستقیم ارائه میشود و یا اموری که با هدف جلب رضایت مشتری انجام میشود.)

حدود ۱۳ درصد از شرکت ها نیز توجه بیشتری به بهره وری داشته اند. و ۲۳ درصد باقی نیز به هر دو حوزه توجه هم زمان داشتند.

❖ سطح فرآیند و سطح فعالیت

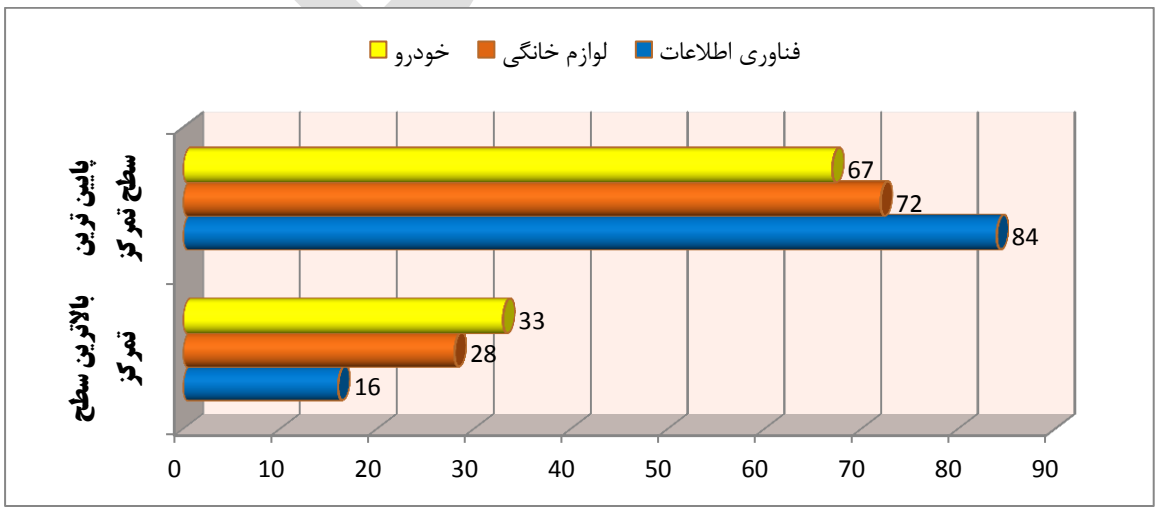
بعضی از انواع خدمات وجود دارد که در مورد آنها زمان حائز اهمیت است نظیر : زمان تحویل به موقع محصول و یا زمان انجام به موقع تعمیرات و تامین قطعات یدکی.

براساس تحقیق انجام شده ، میزان اهمیت این شاخص برای هر یک از حوزه ها به صورت نمودار زیر است:



بعضی از انواع خدمات وجود دارد که در مورد آنها کیفیت و سطح خدمت اهمیت دارد نظیر تعداد قطعات موجود درانبار ، میزان خدمات ارائه شده به منابع انسانی سازمان ، تعداد شکایات دریافتی سازمان و درصد پاسخگویی به مشتریان در مرکز تماس.

براساس بررسی که در سه حوزه موردنظر انجام شد، مشاهده گردید که در صنعت خودرو بیشترین اهمیت به این امور داده شده است. در نمودار زیر میزان توجه سایر صنایع آمده است:



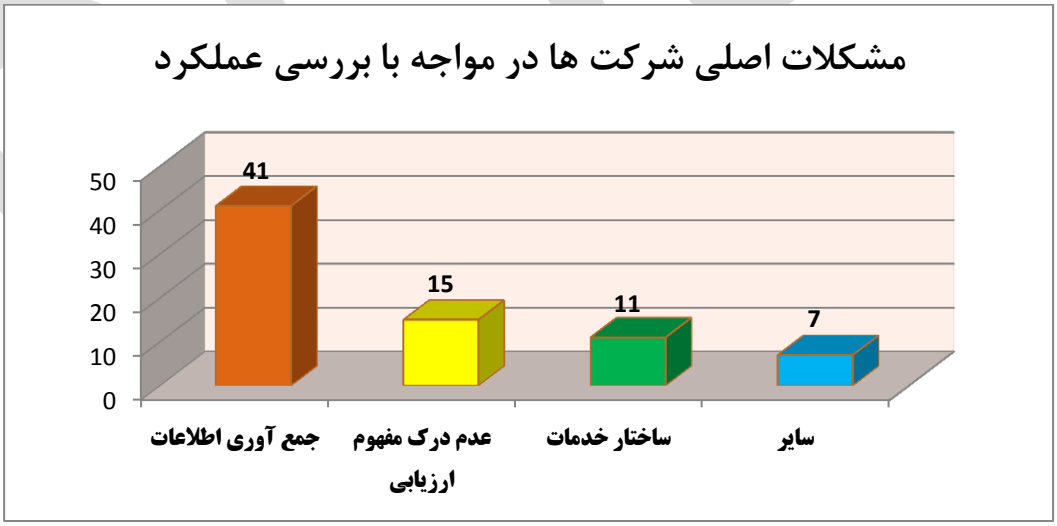
یکی دیگر از مواردی که دارای اهمیت است ، مشکلاتی است که شرکت ها در مورد خدمات پس از فروش با آن مواجه میشوند.

دلیل اصلی که باعث این مشکلات میشود این است که اکثر شرکت هایی که به تجزیه و تحلیل فرآیند ارزیابی خدمات پس از فروش میپردازد رویکردی متفاوت با تولیدکنندگان و فروشندگان دارند.

این مشکلات عبارت است از:

مشکلات مربوط به جمع آوری اطلاعات ، عدم درک مفهوم ارزیابی خدمات پس از فروش به مشتریان، ساختار خدمات

منظور از عدم درک مفهوم ارزیابی خدمات پس از فروش ، این است که تولید کننده به جای نظارت و بهبود خدمات به مشتریان، سعی در فیلتر کردن اطلاعات میکند. هدف از ساختار خدمات نیز، مجموعه ای است که برای راحت شدن ارزیابی عملکرد طراحی شده است.



آنچه که در ۱۵ درصدد از شرکت ها (مخصوصا لوازم خانگی و خودرو) مشاهده شد این بود که برای آنها شناسایی شاخص هایی که واقعا به کسب و کارشان مرتبط است، دشوار میباشد.

سیستم های تشویقی مورد استفاده در صنعت خودرو ، تاثیر مثبتی در ارزیابی عملکرد خدمات پس از فروش این حوزه داشته است(حدود ۸۲ درصد). این مفهوم به عنوان یک سبک مدیریتی در این حوزه وجود دارد و البته در صنایع دیگر کمتر مشاهده شد.

❖ سطح توسعه و نوآوری

تمام شرکت هایی که مورد مطالعه قرار گرفتند اذعان داشتند که خدمات پس از فروش نقش بسیار مهمی در بازار رقابتی آنها دارد و هرکدام استراتژی های مختلفی برای این موضوع داشتند.

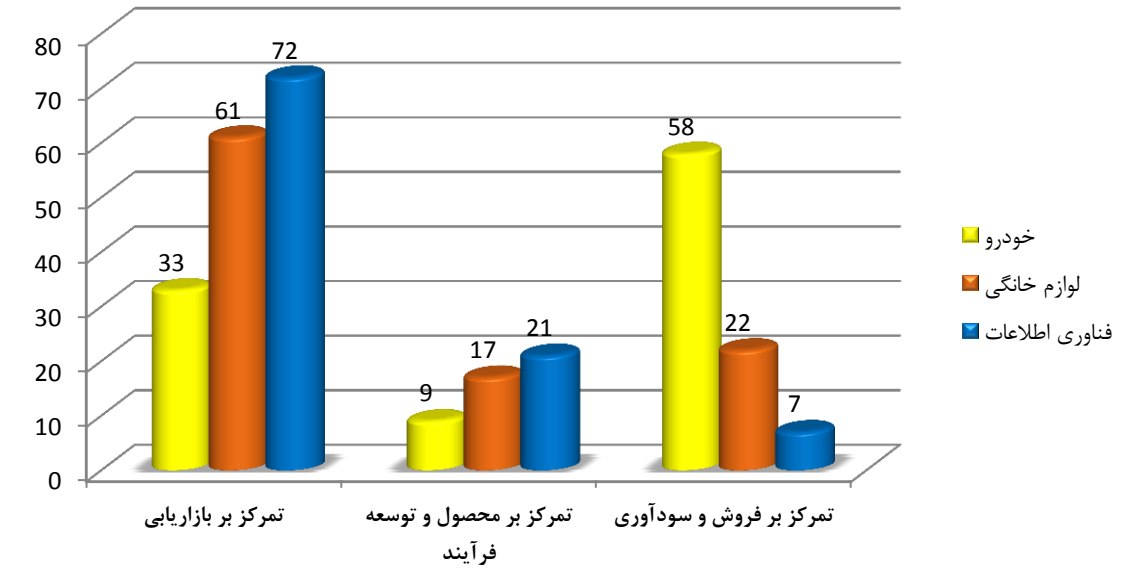
استراتژی های شرکت ها با توجه به اهداف خدمات پس از فروش آنها، به سه دسته کلی تقسیم میشود:

۱) تمرکز بر بازاریابی

۲) تمرکز بر فروش و سودآوری

۳) تمرکز بر محصول و توسعه فرآیند

نمودار زیر نشان میدهد که در هر صنعت به چه میزان به هریک از این استراتژی ها توجه میشود:



همانطور که مشاهده میکنید صنعت لوازم خانگی و فناوری اطلاعات بیشترین تمرکز را بر روی مقوله بازاریابی گذاشته اند و در مقابل آنها صنعت خودروسازی بیشترین توجه را به حوزه فروش و سودآوری داده است. که این ارقام کاملا نشان دهنده تفاوت های استراتژیک مدیریتی حاکم در این حوزه ها میباشد.

نتیجه گیری

با توجه با شرایط جامعه جهانی و کاهش سود حاصل از فروش محصولات، خدمات پس از فروش به عنوان عاملی کلیدی برای سود کوتاه مدت و حفظ مشتری و در بلند مدت برای افزایش کیفیت محصول و بهبود طراحی مطرح میباشد.

یکی از نتایجی از تحقیق حاصل میشود این است که در حوزه خدمات پس از فروش صنعت خودرو ، افزایش ظرفیت تولید و ایجاد محیطی رقابتی برای بدست آوردن سهم بیشتر در بازار، هدف اصلی میباشد.

در صورتی که در حوزه صنعت لوازم خانگی و الکتریکی، اولویت اصلی مربوط به رقابت برای افزایش کیفیت محصول و نوآوری و همچنین بهبود تصویر سازمانی وبدست آوردن مشتری وفادار میباشد.

بنابراین آنچه در صنعت خودرو مهم میباشد، سطح خدمت و حجم تولید است در حالیکه در حوزه صنعت لوازم خانگی و الکتریکی هدف اصلی کیفیت محصول میباشد. و مشکل اصلی هر سه حوزه در زمینه جمع آوری اطلاعات برای ارزیابی خدمات میباشد و البته شواهد نشان می دهد که اکثر شرکت ها از نتایج حاصل از فرآیند بررسی خدمات پس از فروش(در جهت بهبود فرایند طراحی) به طور کامل بهره برداری نمیکنند. (به ویژه درحوزه لوازم خانگی و لوازم الکترونیکی مصرفی.)

منابع :

۱) کتاب توسعه زنجیره عرضه ؛ ترجمه علی اکبر عرب بازار ،چاپ ششم

۲) کتاب بازاریابی و مدیریت بازار، تالیف: کمال کمالی- محمدرضا دادخواه

۳) کتاب مدیریت استراتژیک- تالیف دکتر لطف الله فروزنده

۴)مقاله ی "نقش خدمات پس از فروش در صنایع مصرفی"

تالیف و ترجمه:



محسن سلیمی
مدیرمهندسی بازرسی خدمات
m.salimi@isqi.co.ir



آیدا یوسفی
کارشناس سیستم و R&D
a.yoosefi@isqi.co.ir

DOS.ISQI.CO.IR